

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI  
PENGANGGARAN, DAN MOTIVASI, TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. CITRA YASINDO  
SETIA

SKRIPSI



Diajukan Oleh :

IMACULADA F. LEMA

1013215001 / FE / EA

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2013

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI  
PENGANGGARAN, DAN MOTIVASI, TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. CITRA YASINDO  
SETIA

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memproses Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Diajukan Oleh :

IMACULADA F.LEMA

1013215001 / FE / EA

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2013

## SKRIPSI

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI PENGANGGARAN, DAN MOTIVASI, TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. CITRA YASINDO SETIA

Disusun Oleh :  
Imaculada F. Lema  
1013215001/FE/EA

Telah Dipertahankan dan Diterima Oleh  
Tim Penguji Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Pada tanggal 03 Mei 2013

Pembimbing :  
Pembimbing Utama

Tim Penguji  
Ketua

Dra. Ec. Sri Hastuti, Msi

Dra. Ec. Sri Hastuti, Msi  
Sekretaris

Dr. Hero. Priono SE, Msi, Ak  
Anggota

Drs. Ec. Munari, MM

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur

Dr. H. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, M.M  
NIP. 196309241989031001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI PENGANGGARAN, DAN MOTIVASI, TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. CITRA YASINDO SETIA

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Progdi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, maka akan sulit bagi penulis untuk dapat menyusun skripsi ini. Sehubungan dengan hal itu, maka dalam kesempatan istimewa ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam mendukung kelancaran penulisan skripsi baik berupa dukungan, doa maupun bimbingan yang telah diberikan. Secara khusus penulis dengan rasa hormat yang mendalam mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Sudarto, MP, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur, SE. MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.

4. Bapak Dr. Hero Priono M.Si, Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
5. Ibu Dra. Ec. Sri Hastuti, MSi, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi.
6. Ayah, Ibu, adik-adikku (pia, pio, primus), yang telah memberikan kasih sayang semangat dan doanya hingga dapat terselesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman kampus, kos, pacarku, dan semua yang telah mendukung, dan memberi semangat dan doanya

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran sangat penulis harapkan guna meningkatkan mutu dari penulisan skripsi ini. Penulis juga berharap, penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, April 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
ABSTRAK .....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Landasan Teori .....	10
2.2.1. Kinerja Manajerial .....	11
2.2.2. Gaya Kepemimpinan .....	15
2.2.2.1. Teori Yang Melandasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial .....	17
2.2.3. Partisipasi Anggaran.....	19
2.2.3.1. Teori Yang Melandasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	19

2.2.4. Motivasi Kerja.....	20
2.2.4.1. Teori Yang Melandasi Pengaruh Antara Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial .....	21
2.2.4.2. Teori Yang Melandasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	26
2.3. Kerangka Pikir .....	28
2.4. Hipotesis.....	29

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	30
3.2. Teknik Penentuan Sampel .....	33
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.3.1. Jenis Data .....	33
3.3.2. Sumber Data .....	34
3.3.3. Pengumpulan Data .....	34
3.4. Uji Kualitas Data .....	35
3.5. Teknik Analisa dan Uji Hipotesis .....	36

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	41
4.1.1. Struktur Organisasi.....	42
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	48
4.3. Pengujian Kualitas Data.....	50
4.3.1. Uji Validitas .....	50
4.3.2. Uji Reliabilitas Data .....	53
4.3.3. Uji Normalitas Data.....	54
4.4. Deskripsi Hasil Pengujian Hipotesis.....	55
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	59
4.5.1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan .....	61
4.5.2. Keterbatasan Penelitian .....	62

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan .....	63
5.2. Saran.....	63

## DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir.....	28
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	43

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin .....	48
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasar Usia.....	49
Tabel 4.3. Validitas pertanyaan Dari Variabel X1 .....	51
Tabel 4.4. Validitas Pertanyaan Dari Variabel X2.....	51
Tabel 4.4. Validitas Pertanyaan Dari Variabel X3.....	52
Tabel 4.5. Validitas Pertanyaan Dari Variabel Y .....	52
Table 4.6. Reabilitas Data Masing-masing Variabel .....	53
Tabel 4.7. Normalitas Data Masing-masing Variabel.....	54
Tabel 4.9 : Hasil Uji F.....	55
Tabel 4.10 : Hasil Uji t.....	56

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJER PADA PT. CITRA YASINDO SETIA

Imaculada F. Lema

## ABSTRAK

Kinerja manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena apabila kinerja manajernya kurang baik, maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajer yang baik diharapkan perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Untuk itu ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja manajer tinggi atau rendah dimana dalam penelitian ini peneliti ingin membahas dua faktor yang mungkin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajer suatu perusahaan tersebut. Melihat fenomena diatas serta dilandasi dengan penelitian yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi mempunyai pengaruh yang besar pada kinerja manajer, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengukur seberapa besar gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi mempengaruhi kinerja manajerial. Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut diatas timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian dengan judul : “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Citra Yasindo Setia”.

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Departemen dan Kepala Bagian yang ikut andil dan berperan penting dalam pengambilan keputusan yang ada di kantor PT. Citra Yasindo Setia Surabaya, yang berjumlah 40 orang dengan sampel sebanyak 40 responden. Penelitian ini berlandaskan pendekatan kuantitatif dengan tehnik analisis regresi linier berganda.

Setelah mengetahui permasalahan, meneliti dan membahas hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial, variable partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kinerja Manajer

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini perkembangan dunia usaha yang semakin pesat mengakibatkan pada suatu kondisi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dengan kondisi perekonomian di era perdagangan bebas maka perusahaan dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan, oleh karena itu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh sehingga dapat melihat dan menggunakan peluang yang ada serta dapat mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikannya dengan tepat. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya maka manajer harus dapat menjalankan fungsi manajemen dengan baik yaitu perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Sebagai bentuk nyata dalam melakukan berbagai perubahan dan peningkatan daya saing perusahaan, maka diperlukan berbagai pengambilan keputusan strategis, baik dalam perencanaan maupun pengalokasian sumberdaya yang terbatas. Salah satu bentuk pengambilan keputusan strategis perusahaan adalah dengan melalui peningkatan kinerjanya. Salah satu alat bantu untuk mengukur kinerja perusahaan yang dapat digunakan oleh manajer dalam

merencanakan kegiatan dan tanggung jawabnya adalah anggaran (Suryani, 2004:1).

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Halim, 2000).

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. (Adisaputro dan Asri, 1992:8)

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja (Suryani, 2004:2).

Selain gaya kepemimpinan, penelitian ini ingin membuktikan apakah *motivation* merupakan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja manajer sehingga meningkatkan kinerjanya. Sikap seorang manajer terhadap pekerjaan yang ditekuninya, secara potensial juga dipengaruhi oleh bagaimana persepsi manajer tersebut terhadap pekerjaannya. Robbins (2008:222) mendefinisikan *motivasi* (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya *motivasi* dalam bekerja, maka para manajer diharapkan lebih memiliki intensitas, arah dan

ketekunan sehingga tujuan organisasi pun lebih mudah tercapai. Hubungan antara gaya kepemimpinan situasional, partisipasi anggaran dan motivasi pada kinerja manajer ialah bagaimana ketiga variabel bebas tersebut memberikan pengaruh pada hasil kinerja manajer tersebut.

PT. Citra Yasindo Setia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa kontraktor. PT. Citra Yasindo Setia dituntut untuk berusaha memacu dirinya dan memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin melalui percepatan keberhasilan pembangunan sarana perindustrian dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat sehingga dapat bersaing dengan perusahaan yang lainnya. Berdasarkan data target dan realisasi laba dari tahun 2008 sampai 2011 yang diperoleh dapat diketahui:

Tabel 1.1. Data Target dan Realisasi Laba Empat Tahun Terakhir PT. Citra Yasindo Setia

THN	TARGET	REALISASI	SELISIH	KET.
2008	1.401.922.000	1.244.713.000	157.209.000	Defisit
2009	2.047.876.000	975.274.000	1.072.602.000	Defisit
2010	4.498.462.000	1.035.971.000	3.462.491.000	Defisit
2011	2.095.100.000	2.008.695.000	286.405.000	Defisit

Sumber : PT. Citra Yasindo Setia

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi laba yang terjadi pada tahun 2008-2011 tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga terlihat adanya permasalahan antara target yang hendak dicapai dengan hasil realisasinya. Pada tahun 2008 terdapat selisih sebesar 157.209.000, tahun 2009 terdapat selisih sebesar 1.072.602.000, tahun 2010

terdapat selisih sebesar 3.462.491.000 sedangkan pada tahun 2011 terdapat selisih sebesar 286.405.000. dari kondisi tersebut maka menyebabkan realisasi laba selama empat tahun terakhir tidak dapat dicapai maksimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurunnya kinerja manajer menurut pengamatan peneliti berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan yang diberikan oleh perusahaan kepada masing-masing manajer. Sebagai upaya meningkatkan kinerja manajer, maka perusahaan melakukan berbagai cara : peningkatan kesejahteraan karyawan dalam bentuk penyesuaian tingkat penghasilan secara berkala, memberikan tunjangan-tunjangan, dan menetapkan harga bersaing.

Persaingan dalam dunia bisnis itu mengharuskan perusahaan menata kembali manajerial organisasinya. Organisasi yang baik memiliki tujuan dan perusahaan yang ditetapkan ketika perusahaan berdiri digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan (going concern). Hal tersebut tidak berarti hanya untuk perusahaan yang besar saja namun tetap berpengaruh bagi perusahaan yang masih kecil.

Kinerja manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena apabila kinerja manajernya kurang baik, maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajer yang baik diharapkan perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Untuk itu ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja manajer tinggi atau rendah dimana dalam penelitian ini peneliti ingin membahas dua faktor yang mungkin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajer suatu perusahaan tersebut.

Melihat fenomena diatas serta dilandasi dengan penelitian yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi

mempunyai pengaruh yang besar pada kinerja manajer, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengukur seberapa besar gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan masalah diatas, maka peneliti ingin mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Citra Yasindo Setia”.

#### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan ”Apakah gaya kepemimpinan, partisipasi Anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada PT. Citra Yasindo Setia.

#### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini adalah: untuk mengetahui dan menguji gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada PT. Citra Yasindo Setia.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak, antarlain sebagai berikut :



1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan serta dapat memberikan sumbangan sebagai alternatif dalam pertimbangan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja manajer.

2. Bagi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur

Informasi yang diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran dan meningkatkan pengetahuan. Bagi peneliti yang akan datang, diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber saran untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

3. Bagi pihak peneliti

Penelitian ini merupakan aplikasi praktek ilmu pengetahuan yang selama ini diperoleh di bangku perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya di perusahaan serta meningkatkan dan memperluas wawasan.